

HR-Tipp

Personalentwicklung

Mitarbeiter individuell fördern, fordern und binden

Immer wieder gehört, und in der Realität bewiesen: Qualifizierte Mitarbeiter/innen, die ihren Talenten und Begabungen entsprechend im Unternehmen eingesetzt sind, bedeuten den entscheidenden Erfolg für das Unternehmen! Die beste Art, sie an das eigene Haus zu binden, ist eine individuelle Personalentwicklung.

Das Personalkarussell dreht sich schneller und schneller. Deshalb stellt sich die Frage: wie kann qualifiziertes Personal gehalten werden?

Vor allem sollten Mitarbeiter/innen (oder Gruppen von Mitarbeiter/innenn) optimal, ihren Talenten und Eigenschaften entsprechend, eingesetzt und gefördert werden. Denn: Personalentwicklung ist eine strategische Aufgabe der Führung und bedeutet nichts anderes als die Entwicklung des Gesamtunternehmens! Um es deutlich zu sagen: Es geht nicht um die Teilnahme an einem oder zwei Seminaren pro Jahr, ein bisschen Englisch oder Zeitmanagement. Personalentwicklung geht weit darüber hinaus.

Eine gelungene Personalentwicklung sollte immer an der Zielvorstellung des Unternehmens gemessen werden. Philosophie und Konzept müssen aus einem Guss sein, mit den Unternehmenszielen korrelieren, und ausgehend von der Führungsspitze nach unten getragen werden. Personalentwicklung ist also Teil der Führungsarbeit!

Sie muss gelebt werden – und das beginnend bei der Unternehmensleitung.

Bei den Zielgruppen, die für eine Personalentwicklung infrage kommen, unterscheiden wir zwischen Einzelpersonen und Gruppen.

Bei Einzelpersonen ist oft Kompetenzentwicklung die geeignete Maßnahme, das gewünschte Ziel zu erreichen. Gesetz dem Fall ein/e Mitarbeiter/in befindet sich grundsätzlich in der richtigen Position, soll aber mittelfristig noch zusätzliche Fertigkeiten oder Qualifikationen erwerben. Dann eignen sich Personalentwicklungs-Instrumente wie Weiterbildung, Coaching, Training-on-the-job, Ausbildungs- und Trainingseinheiten, soweit sie Kenntnisse und überprüfbares Verhalten vermitteln.

Eine weitere Möglichkeit der Förderung von Einzelpersonen ist die Karriereplanung und strategische Personalplanung. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter hat vielleicht zwar wichtige Kompetenzen und Potentiale, man stellt aber Überlegungen an, ob sie oder er mittelfristig in einer anderen Funktion noch effektiver arbeiten könnte bzw. besser eingesetzt wäre. Tools dazu sind regelmäßige Gespräche und Beurteilungen, Leistungs- und Eignungsprofile sowie Tests oder auch etwa Assessments.

Das Mitarbeitergespräch als wichtiges Instrument der Personalentwicklung

Idealerweise findet mindestens 1-mal jährlich ein persönliches **Mitarbeiter-Gespräch** zwischen der/dem direkten Vorgesetzten und der/dem einzelnen Mitarbeiter/in statt. Ziel ist es hier im Rahmen eines wertschätzenden Gespräches, die Zusammenarbeit im vorangegangenen Jahr zu evaluieren, einen Blick auf das Klima und die Kommunikation im Team, als auch auf die Abläufe und Zielerreichung zu werfen. Weiters werden gemeinsam die Ziele im jeweiligen Fachbereich festgelegt, als auch gegebenenfalls relevante Weiterbildungen fixiert.

Neben der Förderung von Einzelpersonen kann es in der Personalentwicklung auch um die Förderung von Gruppen, eigentlich mehr um die Förderung des Unternehmens als Ganzes, gehen. Hier spielen das Thema Führung, Unternehmenskultur, Wertearbeit und Unternehmens-Leitlinien, aber auch Konflikt- und Ziele-Workshops zentrale Rollen in der (Organisations-)Entwicklung, um die Zusammenarbeit von Führungsteams und Mitarbeiter-Gruppen zu verbessern.

Überblick auf die Anforderungen an die Personalentwicklung

Anforderungen an die Personalentwicklung (PE)		
Personalbildung	Personalförderung	Organisationsentwicklung (OE)
PE im engen Sinne = Bildung	PE im erweiterten Sinne = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinne = Bildung + Förderung + OE

Abb. 1: Quelle: In Anlehnung an Becker 2013, S.4

Welche Themen sind nun also Teil der Personalentwicklung bzw. sind Korridor-Themen oder auch begleitende Projekte – hier nochmals eine Zusammenfassung bzw. ein Überblick:

- **Entwicklungsmaßnahmen:**
 -) Onboarding (Einschulung/Wissenstransfer, Arbeitsplatzgestaltung, Aufgaben-/Rollen-Definition,...)
 -) fachliche Weiterbildung
 -) Persönlichkeitsentwicklung
 -) Trainings & Workshops, Training-on-the-job
 -) Coaching
 -) Team-Entwicklung
 -) Wissensmanagement
 -) Mitarbeiter-/Teamgespräche
 -) Talente-Management
 -) Personalplanung & Karrierewege
 -) Führungskräfte-Entwicklung (fachliche & persönliche Weiterbildung, strategische Personal-Planung, High-Potential-/Nachwuchs-Förderung),...
- **Korridor-Themen:** Organisationsentwicklung & Change Management, Mitarbeiter-Bindungsprogramme, interne Kommunikation, Arbeitsrecht/Arbeitszeit, Gehalts-/Prämiensysteme,...
- **Begleitende Projekte:** Betriebliche Gesundheitsförderung, familienfreundliches Unternehmen, Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, alter(n)sgerechtes Arbeiten,...

Sie haben Fragen zu Personalentwicklung bzw. Förderung Ihrer Mitarbeiter?
Wir beraten Sie gerne!



Das HR-Team der
Oberösterreich Tourismus GmbH
steht Ihnen gerne für Anliegen zu Personal- und
Organisationsentwicklung zur Verfügung (v.l.n.r.):

[Mag. Sabine Gebetsroither](#), Tel: 0732/7277-118

[Mag. Norbert Füruter](#), Tel: 0732/7277-145

[Edith Mohringer](#), Tel: 0732/7277-148

Mai 2017
Mag. Sabine Gebetsroither